

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر –

إعداد:

د. أمـــال عيـــاري

أستاذ محاضر أ بجامعة باجي مختار – عنابة –

العنوان الإلكتروني: z.ayari.amel.@gmail.com

أبوبكر خوالد

باحث ومحضر لشهادة الدكتوراه بجامعة باجي مختار – عنابة –

العنوان الإلكتروني: aboubaker@yahoo.com

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:

البريد الإلكتروني: laboratoire_lfbm@yahoo.fr

هاتف/ فاكس: 033742199

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي

رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله

رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

الملـــخــــــص :

بتطور نشاطات المصارف والمؤسسات المالية خاصة في مجال المضاربة والاستثمار على مستوى الأسواق المالية وانفتاح هذه الأخيرة وتكاملها مع بعضها البعض، عرفت المصارف نتيجة لذلك تنوعا في المخاطر التي تحدق بها.

وفي هذا الصدد تطرق الكثير من الباحثين في ميدان الاقتصاد إلى أهمية مفهوم الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

وعليه يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل مفهوم الحوكمة ومحدداتها وأهميتها، وكذلك استعراض أهم مبادئها وذلك بالتركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، كما انه يهدف إلى لفت الانتباه إلى خطر الفساد المالي والإداري في البنوك الجزائرية، كنتيجة لضعف تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

الكلمات الدالة :

الحوكمة – مبادئ الحوكمة – حوكمة المؤسسات المصرفية.

LE RESUME :

Suit au développement des activités et des sociétés financières spécialement dans le domaine de la spéculation et de l'investissement au niveau des marchés financières, et suite à l'ouverture et l'intégration des marchés, les banques ont connu plusieurs types de risques. A cet égard des nombreux économistes ont démontré l'importance de la notion de la gouvernance bancaire.

Cet article vise à étudier le concept de gouvernance, ses extrémités et son importance, en plus d'examiner ses principes, en mettant l'accent sur la gouvernance dans les banques, elle vise également à attirer l'attention au risque de corruption financière et administrative dans les banques algériennes comme résultat de la faiblesse de la gouvernance bancaire.

LES MOTS CLES

la gouvernance – les principes de gouvernance – la uvernance des banques.

المـــقــدمـــــــــــــــة

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة (la gouvernance) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، وكذا عامي 2007 و2008، وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي والمالي.

هذا ما دفع بمركز المشروعات الدوليةCIPE* إلى إصدار تقرير حول"حوكمة المؤسسات" حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات الاقتصادية، بما فيها المؤسسات المصرفية، أين نجد فيها تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر أكثر أهمية وتعقيدا لكونها تحتوي على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في قطاعات أخرى، تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة.

وفي خضم الحديث عن الحوكمة في القطاع المصرفي ومدى تطبيق مبادئها، يطرح موضوع موقع المصارف الجزائرية من الحوكمة ودرجة تأثرها بذلك للنقاش والدراسة وهو ما تم تناوله من خلال هذه المداخلة.

أولا:أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية، وعليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي، وبالتالي تنشيط الاقتصاد الجزائري.

ثانيا:أهداف الدراسة

للدراسة التي قمنا بها عدة أهداف نوجزها في ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة.
- إظهار أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ترقية الأنظمة المصرفية.
- الوقوف على ضرورة اهتمام المصارف بصفة عامة والمصارف الجزائرية على وجه الخصوص بالحوكمة وتطبيق مبادئها المتعارف عليها دوليا (من خلال لجنة بازل) في أقرب وقت ممكن.

ثالثا: إشكالية الدراسة

تبعا لما سبق يمكن أن نلخص اشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟

وينشق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات؟ وما هي أهم مبادئها؟
- فيما تتمثل حوكمة المؤسسات المصرفية؟ وما هي أهم مبادئ تطبيقها؟
- ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟ وما هي المجهودات المبذولة في سبيل ذلك؟

رابعا: خطة الدراسة

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث محاور وخاتمة، جاءت كالتالي:

- **المحور الأول:** حوكمة المؤسسات ومبادئها.
- **المحور الثاني:** حوكمة المؤسسات المصرفية ومبادئها.
- **المحور الثالث:** واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

خامسا: منهجية الدراسة

بالنظر إلى نوع الموضوع واشكاليته والطريقة التي تنتهج في دراسة المشكلة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل الدراسة، لأننا بصدد جمع وتلخيص بيانات وحقائق مرتبطة بحوكمة المؤسسات ومدى تطبيق مبادئها في القطاع المصرفي، لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط، بل استخدمنا المنهج التحليلي، لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث ومن تم استخلاص أهم النتائج.

ونظرا لحداثة موضوع حوكمة المؤسسات المصرفية، فقد اعتمدنا بشكل أساسي على البحوث والدراسات السابقة المتاحة في المكتبات وعبر شبكة الانترنيت، وتحليل نتائجها، ومن تم اقتراح بعض التوصيات المهمة.

المحور الأول:حوكمة المؤسسات ومبادئها

انطلاقا من مفهوم مكافحة الفساد وسبل إصلاحه انبثق مفهوم حوكمة المؤسسات (الشركات)،إذ تعود جذوره إلى مفهوم "الحكم الصالح"، القائم على أخلاقيات العمل، وهذا ما يجعله يكتسي أهمية بالغة.

وتأسيسا عليه سنحاول ضمن هذا المحور استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات إلى جانب أهم المبادئ التي تقوم عليها، وذلك على النحو التالي:

أولا:مفهوم حوكمة المؤسسات

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح،إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل:الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة الشركات.[1]وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية(IFC)*الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[2]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)*بأنها: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة".[3]

ويعرفها (G.Charreaux) بأنها:"مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم".[4]

كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها:[5]

- "نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".
- "مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".

وبصفة عامة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها:"الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن تم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى".[6]

ثانيا:محددات حوكمة المؤسسات

هناك اتفاق على أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات وهما:

1- **المحددات الداخلية:**وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل مجلس

الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[7]

2- **المحددات الخارجية**:تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل:

•القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق، مثل:(قوانين سوق رأس المال - قوانين الشركات - قوانين المنافسة ومنع الاحتكار - قوانين الإفلاس).

•كفاءة القطاع المالي (البنوك والأسواق المالية) في توفير التمويل اللازم للمشاريع.

•درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج.

•فعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات.

•بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل:(المدققين – المحاسبين – المحامين - الشركات المدرجة في السوق المالي.....).

وتعتبر المحددات الخارجية مهمة جدا في تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، وهذا ما يقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي للشركة والعائد الخاص لها.[8]

ثالثا:أهمية حوكمة المؤسسات

تقوم حوكمة المؤسسات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.[9]

وبصفة عامة، فان أهمية حوكمة المؤسسات تكمن في:[10]

•جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.

•الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.

•مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.

•ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.

•زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

•ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.

•تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.

•التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.

•تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ودرء حدوث الانهيارات المصرفية.

•تعتبر حوكمة المؤسسات عنصرا مهما في زيادة الفعالية الاقتصادية، وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأهداف ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل بشكل فعال الرقابة، وبهذه الطريقة تشجع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.[11]

رابعا:مبادئ حوكمة المؤسسات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من الجهات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، وذلك كما يلي:

1- **مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)**:إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات وضعت في بداية الأمر من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (30دولة) سنة1999، والتي أصبحت فيما بعد المرجع الأساسي لصانعي القرارات، المنظمات، المؤسسات ذات الطابع الإداري والقانوني وغيرها.[12]

ويمكن إيجاز أهم المبادئ التي وضعتها الـــ (OECD)في النقاط التالية:[13]

1-1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**:يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

1-2- **حفظ حقوق جميع المساهمين**:وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

1-3- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**:وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

1-4- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة**:وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.ويقصد بأصحاب المصالح، المصارف والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

1-5- **الإفصاح والشفافية**:وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

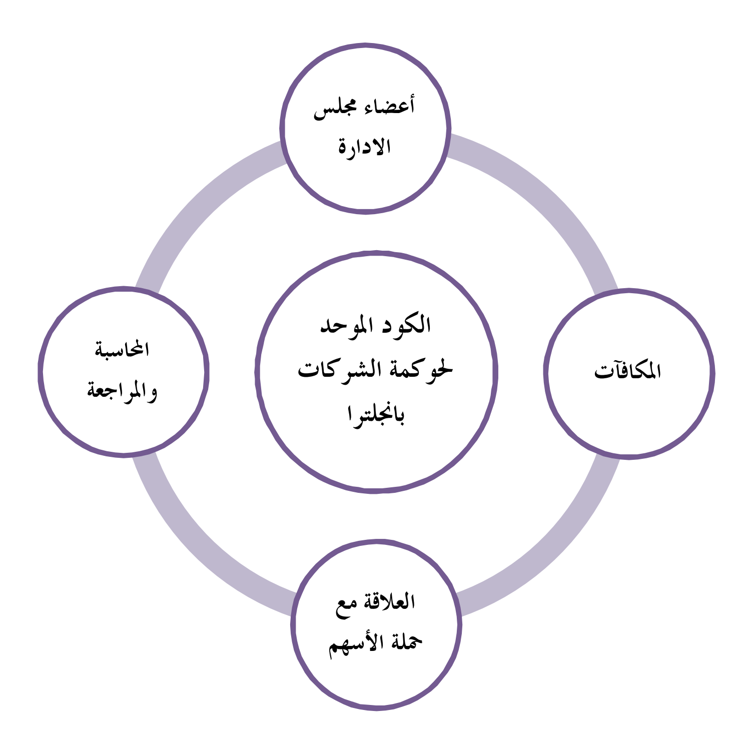
1-6- **مسؤوليات مجلس الإدارة**: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2- مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، و ذلك على مستويات أربعة، جاءت كالتالي:[14]

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

3- مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا: في جويلية 2003، أصدر مجلس إعداد التقارير المالية (FRC)* بانجلترا الكود الموحد لحوكمة الشركات، ويحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها [15] وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة، يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن تقوم به. أما فيما يتعلق بحملة الأسهم، فيوضح الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم، كما هو موضح في **الشكل(01)**

الشكل(01): مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص67.

المحور الثاني: حوكمة المؤسسات المصرفية ومبادئها

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات ، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ومنه تظهر جليا أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، وسنحاول ضمن هذا المحور إلقاء الضوء على طبيعة الحوكمة في المؤسسات المصرفية وكذا أهم المبادئ التي ترتكز عليها.

أولا:مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية

إن حوكمة المؤسسات قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية، لم يلقى مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، ويعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور المصارف في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات.[16]

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد عالميا للحوكمة، فمن الواضح أن مبدأ الحوكمة هو التحكم بكافة العلاقات السلوكية للمؤسسة والمتعاملين معها، ومنه حوكمة المصارف هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب أمن وسليم من جهة أخرى.[17]

بمعنى أوسع، يشمل نظام الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المستفدين، وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف.[18]

أما لجنة (بازل)، فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي:[19]

- وضع أهداف المصرف.
- إدارة العمليات اليومية في المصرف.
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة أمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.

وبصفة عامة، يمكننا القول أن حوكمة المصارف هي:"النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو بالتالي، النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين".[20]

ثانيا:محددات حوكمة المؤسسات المصرفية

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات المصرفية على جودة مجموعتين من المحددات، هما:

1- **المحددات الداخلية**:تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.وتشمل المحددات الداخلية:[22]

1-1 **حملة الأسهم**:يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.

1-2 **مجلس الإدارة**:وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

1-3 **الإدارة التنفيذية**:لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

1_4 **المراجعين الداخليين**:أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

2- **المحددات الخارجية**:وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المصرف، وتضم:

2-1 **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي**:يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي-كما سنراه لاحقا-.

2- **دور العامة**:إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:[23]

• **المودعين**:يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

• **شبكة الآمان وصندوق تأمين الودائع**:يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الآمان (نظام التأمين الضمني - نظام التأمين الصريح).

• **وسائل الإعلام**:يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.

• **شركات التصنيف والتقييم الائتماني**:تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن تم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

والشكل(02)، يبين بوضوح أهم محددات حوكمة المؤسسات المصرفية.

الشكل(02):محددات الحوكمة في المؤسسات المصرفية

المحددات الداخلية	المحددات الخارجية
المساهمون - مجلس الادارة واللجان التي ترفع تقاريرها اليه - الادارة التنفيذية - المراجعون.	الاطار القانوني والتنظيمي والرقابي (رقابة مكتبية - رقابة ميدانية - القوى الجبرية)
	العامة (المودعين - المحاسبين - شركات تقييم الجدارة الائتمانية - وسائل الاعلام - المحللين والباحثين)

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع:المعهد المصرفي المصري، مرجع سبق ذكره، ص2.

ثالثا:أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضا يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف(Marché interbancaire)[24].وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله ومجودته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن تم الاستقرار الاقتصادي. ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نجد:[25]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن تم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن تم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

•إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام المصارف بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن تم فان المصارف التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من المصارف التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين.[26]

رابعا:تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين، الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والأخر هو المصارف ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.[27]

1- دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة:تلعب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري.[28]

وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:[29]

•إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.

•إن المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).

•نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فان وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لها.

•يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصرف، تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

•يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.

•هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم (شبه مستقلين) وهذا ما يعطي انطباعا خاطئ للحوكمة المؤسسية.

2- تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف وفق لجنة بازل:لا يملك من يريد تناول موضوع الحوكمة في المصارف، خاصة من جانب مبادئها، إلا التطرق للتقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999، والتي أصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005، ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى أساسها فان مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:[30]

•**المبدأ الأول:**ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف.

•**المبدأ الثاني:**ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.

•**المبدأ الثالث**: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

•**المبدأ الرابع**:على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

•**المبدأ الخامس**: ينبغي على المجلس والإدارة العليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

•**المبدأ السادس**:على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

•**المبدأ السابع**:ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف.

•**المبدأ الثامن**: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

وإدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، ومنها :[31]

•توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.

•وضع إستراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

•التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.

•وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات.

•توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر.

•رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في المصرف.

•تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.

المحور الثالث:واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية مند نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سنحاول في هذا المحور التعرض لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة المصرفية وكذلك الجهود المبذولة في سبيل ذلك.

أولا:أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة، نجد "بنك الخليفة" و"البنك التجاري والصناعي الجزائري"(BCIA)[*]، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

1- **أزمة بنك الخليفة:**إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد"خليفة لعروسي"وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء(Cartes d'achats)تعادل ضعف مرتب الزبون........الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فان أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال:[32]

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- المراجعة الغير منتظمة لملفات التوطين.
- غياب المتابعة والرقابة.
- عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع (société de garantie des dépôts) بتقدير تعويضات بقيمة 600.000دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

2- **أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA):**نفس الشيء حدث مع هذا البنك الذي تم اعتماده سنة 1988 من طرف بنك الجزائر. وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:[33]

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.
- عدم وجود احتياطي إجباري.

•تجاوزات لقوانين الصرف.

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.[34]

3- أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK):تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12، واعتمد من طرف بنك الجزائر في1999/11/02.

وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم2005/12/27 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له. ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتها على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار:يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري......الخ.وكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري.

أما بخصوص البنوك العمومية، فان هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا.[35]

ثانيا:المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي(FMI)[*]والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـــ:"لجنة الحكم الراشد" وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.[36]

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها:

1- سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:ومن أهم هذه القوانين، نجد:

1-1- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03بتاريخ2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03، فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:[37]

•نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.

•تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات.

•أنظمة تقييم المخاطر والنتائج.

•أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر.

•نظام التوثيق والإعلام.

1-2- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، و لم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم96-22 المؤرخ في09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج....الخ.[38]

وبتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[39]

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال.ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

وفي إطار تطبيق القانون رقم01-06 الصادر في 2006/02/20 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته، فقد تم تسجيل ما يلي:[40]

•تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت إلى الحكم على 930شخص.

•تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومنها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 وأفضت إلى الحكم على 1789 شخص.

•تقديم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة2008 وتم خلالها الحكم على 1126شخص.

2- برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة: تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية.وبغرض تحسين إدارة المخاطر(Gestion des risques) وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.[41]

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:[42]

•إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

•إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل2.

•إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)،* من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.[43]

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[44]

•**وضع عقود الكفاءة:**حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.

•**تحسين دور مجالس الإدارة:**وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.

•**تحسين إدارة البنوك:**وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

•**تحسين ظروف الاستغلال البنكي:**من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية(نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000. انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات.وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.[45]

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق. وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ "سليم عثماني" رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة قي نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد "مصطفى بن بادا"، أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.

الخـــاتـــمـــــــــــــة

إن التطور التقني في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية من ناحية أخرى، أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة العمليات المصرفية في سوق يتميز بمنافسة شرسة، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف باعتباره أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف.

وهذا البحث الذي قدمناه في مجال حوكمة المؤسسات، يعالج طبيعة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وذلك من خلال التطبيق على المؤسسات المصرفية الجزائرية، وهذا قادنا إلى معالجة الإشكالية عبر المحاور الثلاث للدراسة.

إن كل النقاط التي أثرناها في دراستنا، كان الهدف منها، الوصول إلى أبرز النتائج ومن تم العمل على صياغة بعض الاقتراحات المهمة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

أولا:نتائج الدراسة

من خلال هذه الورقة البحثية تمكنا من رصد مجموعة من النتائج، أهمها:

•حوكمة المؤسسات المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.

•يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقا لمبادئ لجنة بازل) أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

•تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال، والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية.

•إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، يجب أن يقوم على مبدأين أساسيين:

أ-أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

ب-أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية كما أوصت به لجنة بازل.

•أما على صعيد المنظومة المصرفية الجزائرية، فإننا نلاحظ بوضوح ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية والذي يظهر من خلال:

أ-ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المصارف الجزائرية.

ب-عدم التقيد بنشر المعومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.

ج-عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض90-10والأمر03-11.

ه-ضعف الرقابة والإشراف من طرف بنك الجزائر وهذا ما أدى إلى ظهور أزمات وفضائح مالية ضربت المنظومة المصرفية الجزائرية في العمق وفي مقدمتها قضية "بنك الخليفة و"البنك التجاري والصناعي".

•رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحكامة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي.

ثانيا:اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا،فإننا نوصي بما يلي:

•العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

•يجب أن يكون للبنك المركزي دورا هاما في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:

أ-تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل وذلك باستخدام مختلف الوسائل.

ب-تطوير الدور الإشرافي والرقابي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة.

ج-إعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي وذلك من خلال تأهيل الكادر البشري.

د-التزام البنك المركزي بنشر وضعيته الشهرية، وهذا ما يقتضيه التنفيذ السليم لمبادئ الحوكمة.

ه-تنصيب خلية على مستوى البنك المركزي وذلك للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المالية والمصرفية، كما يجب أن تضطلع هذه الخلية بكشف حالات الفساد المالي والإداري في البنوك والحيلولة دون ذلك.

•يجب أن تعمل مختلف البنوك أيضا على إرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:

أ-الإسراع في تطبيق جميع بنود اتفاقية بازل2.

ب-الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية وذلك كأداة للإفصاح والشفافية.

ج-تأهيل الكادر البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.

د-العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك، وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.

•توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

أ-التعاون بين كل من القطاع الحكومي والقطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة.

ب-تفعيل دور السوق المالي وربطه بالقطاع المصرفي وذلك لحاجتهما الماسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

ج-إصدار وضبط القوانين والتشريعات الكفيلة بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية، والمحاربة لكافة مظاهر الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي وكافة القطاعات الأخرى.

قائمة المراجع والهوامش

* (CIPE):Center for International Private Entreprise.

(1):كمال بوعظم وعبد السلام زايدي:حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية - ،الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي18و2009/11/19، جامعة باجي مختار، عنابة، ص04.

* (IFC):International Finance Corporation.

(2):عادل رزق:الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، سبتمبر2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص160.

* (OECD):Organization for Economic Co-operation and Development.

(3):Alain jounot et Christaine Lallement:Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Afnor, France,2003,p75.

(4):Gérard Sharreaux:Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits»,Economica, Paris,1997,p421-422

(5):محمد مصطفى سليمان:دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008، ص17-18.

(6):عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني:إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي18و19أفريل 2009،ص04.

(7):محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص23-24.

(8):samiha fawzi : Assessement of corporate governance in Egypt, working paper n82,the Egyptian center for economic studies,Egypt,april,2003,p04.

(9):مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت2008، ص03.متاحة على الموقع الالكتروني: www.cipe-arabia.org

(10):فيصل محمود الشواورة:قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد الثاني، 2009، ص128.

(11):Adrian Fares:Gouvernance from banking perspective, center for international private enterprise, workshop(2),2003,p01.

(12):Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh:The fundamental principals of corporate governance, organization of economic co-operation and development annotations,p10.

(13): محمد حسن يوسف:محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك.الاستثمار القومي، جوان 2007 ، ص08 ، متاحة على الموقع الالكتروني:

www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

(14):كمال بوعظم، مرجع سبق ذكره، ص09.

* (FRC) :financial reporting council.

(15):محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص65-66.

(16):هالة حلمي السعيد:الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري، فيفري2003، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص02.

(17):طارق عبد العال حماد:حوكمة الشركات "المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات" شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص438.

(18):المعهد المصرفي المصري:نظام الحوكمة في البنوك، العدد 06، ص01، متاح على الموقع الالكتروني: www.ebi.gov.eg

(19):عبد القادر بريش:قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،العدد 01،2006، ص07.

(20):جوناثان تشاركهام:إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص09.

(21):Samiha Fawzi,op-cit,p04.

(22):هالة حلمي السعيد، مرجع سبق ذكره، ص03.

(23):نفس المرجع السابق، ص04.

(24):Ghazi Louizi:Impact du conseil d'administration sur la performance des banques Tunisiennes,15éme conférence international de management stratégique, Genéve,13-16 juin 2006,p03.

(25):إبراهيم إسحاق نسمان:دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص20-21.

(26):بنك الإسكندرية:حوكمة الشركات"الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، النشرة الاقتصادية، متاحة على الموقع الالكتروني: www.alexbank.com/nashra.doc

(27):محمد حتاملة:دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات، منتدى التمويل الإسلامي، ص01 ، الموقع الالكتروني: .islamfin.go-forum.net/t859-topic

(28):Jean Pierre Patat:La stabilité financière nouvelle urgence pour les banques centrales, bulletin de la banque de France, n84,Décembre2000,p07.

(29):معراج عبد القادر هواري وأحمد عبد الحفيظ أمجدل:الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص09، متاحة على الموقع الالكتروني: www.iefpedia.com

(30):عبد الرزاق حبار:الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، ص86-87.

(31):علال بن ثابت ونعيمة عبدي:الحوكمة في المصارف الإسلامية، يوم دراسي حول:التمويل الإسلامي "واقع وتحديات"، يوم 09 ديسمبر2010، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص05.

* (BCIA):Banque Commerciale et Industrielle Algérienne.

(32):M.Guernaout:Crises financiéres et faillites des banques algériennes, Edition GAL, Alger,2004,p43.

(33):ibid,p40.

(34):الزهرة فلفلي: حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية "محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص:نقد-بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص218.

(35):عمر شريقي:دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول:الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20و21 اكتوبر2009، ص10.

(36) :عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص12.

(37):عمر شريقي، مرجع سبق ذكره، ص09.

(38):الزهرة فلفلي، مرجع سبق ذكره، ص220.

(39):نفس المرجع السابق، ص224.

(40) :الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء:عرض موجز لتقرير الجزائر حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة " الجزائر 1999-2008"، نوفمبر2008، ص10.

(41):نفس المرجع السابق، ص16.

(42):عمر شريقي، مرجع سبق ذكره، ص10.

* (AMSFA):Appui à la Modernisation du Secteur Financier Algérien

(43):عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص13.

(44):عمر شريقي، مرجع سبق ذكره، ص10.

(45):صبرينة بوهراوة:إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات"، العدد16، 2009، ص01.

(46):نفس المرجع السابق، ص03.